

Señas de Identidad del Liderazgo en las Organizaciones Educativas en la Actualidad

Leadership Identity Signs in Educational Organizations Today

Maria Amparo Calatayud Salom

Universidad de Valencia, España

Desde el marco teórico se acentúa una idea de liderazgo bien clara que incita al reclamo de un líder comprometido con el cambio y asentado en las bases de un modelo transformacional, distribuido, participativo y resonante. Capaces de propiciar el trabajo en equipo de los docentes y el ejercicio de la autonomía pedagógica, organizativa y de gestión de los centros. Pero, en realidad ¿qué es lo que opinan los futuros directivos de organizaciones educativas en proceso de formación, en relación con las características o rasgos que se le exigen al líder en la actualidad? En cierta medida, los resultados de un estudio realizado con 120 participantes ayudan a desvelar las señas de identidad del liderazgo que las organizaciones escolares solicitan en estos momentos para dar respuesta a las demandas educativas y sociales de la comunidad educativa. Estudio que, entre otras conclusiones, evidencia la confluencia de rasgos entre el plano teórico y práctico del liderazgo que se reclama hoy.

Descriptor: Liderazgo, Dirección, Mejora.

From the theoretical framework, a clear leadership idea is emphasized that incites the claim of a leader committed to change and based on a transformational, distributed, participatory and resonant model. Capable of promoting the team work of teachers and the exercise of pedagogical, organizational and management autonomy of the centers. But, in reality, what do future managers of educational organizations in the process of training think about the characteristics or traits that are required of the leader today? To a certain extent, the results of a study of 120 participants help to unveil the leadership identity signs that school organizations are requesting at present to respond to the educational and social demands of the educational community. Study that, among other conclusions, evidences the confluence of traits between the theoretical and practical level of the leadership that is claimed today.

Keywords: Leadership, Direction, Improvement.

Introducción

El liderazgo al igual que otros tantos conceptos organizativos han estado influenciados por el mundo de la ciencia empresarial (que es de dónde surgen) y la psicología social. El estudio de este fenómeno ha evolucionado a lo largo del tiempo, generando bastante literatura durante todo el siglo anterior y hasta el momento actual. Evolución que ha pasado por una serie de etapas que podemos identificar claramente. Desde la teoría de rasgos hasta la consideración existente, en la actualidad, entre el comportamiento del líder y la cultura organizativa. Del mismo modo, los distintos paradigmas organizativos han definido de forma diferente el discurso del liderazgo. A continuación, se presenta cada uno de estos enfoques, en el que se puede apreciar el proceso evolutivo del liderazgo:

Tabla 1. Paradigmas de investigación

PARADIGMAS	LIDERAZGO
Científico	Liderazgo formal, autoridad definida por conocimientos técnicos y funciones pragmáticas y burocráticas.
Interpretativo	Liderazgo personal, autoridad difusa y cambiante, centrada en la aceptación personal y las funciones básicamente de animación de grupos.
Socio-crítico	Liderazgo ideológico, la autoridad centrada en la fuerza política y las funciones de distribución de poder institucional y resolución de conflictos.
Emergente	Liderazgo participativo, transformacional y resonante, la autoridad centrada en la colaboración e innovación que logrará conducir a la comunidad educativa tanto hacia la consecución del proyecto institucional compartido como hacia el cambio y la mejora de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Es en la década de los 90 cuando por primera vez comienza a relacionarse el liderazgo con la concepción de poder, de micropolítica planteada por Ball (1989) y se presta más la atención sobre aspectos culturales que sobre los estructurales de la organización (transformar la cultura del centro va a ser uno de los objetivos básicos).

A finales de siglo XX y principios del siglo XXI empieza a proliferar la dicotomía planteada entre el liderazgo transaccional y el transformacional. Dicha dicotomía supone un avance importante y un cambio radical en la forma de entender y estudiar el liderazgo. Es el autor Hunt (1999) quien argumenta que es a partir de este momento cuando se puede hablar, realmente, del surgimiento de un nuevo paradigma del liderazgo.

En la actualidad y tomando como referente el modelo transformacional, han emergido en las últimas décadas nuevas ideas en relación al liderazgo que son dignas de consideración. Por ejemplo, de entre las más relevantes destaco las aportaciones siguientes:

- Conley y Goldman (1994) desarrollan la idea del líder educativo como gestor de la energía flotante dentro de la escuela y utilizan el término de liderazgo facilitador. Según estos autores, el liderazgo facilitador “incluye comportamientos que ayudan a la organización a cumplir metas que deben ser compartidas, negociadas o complementadas” (pág: 238).
- Bryman (1996) nos habla del liderazgo disperso o distribuido que como su nombre indica, el liderazgo se encuentra disperso entre los diferentes miembros del equipo, del centro. Concretamente se define como la capacidad que puede atribuirse no sólo a un individuo, sino también a: un conjunto de individuos, de unidades organizativas, etc.
- Goleman y Otros (2002) nos presentan el liderazgo resonante, un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva.

Señas de identidad del liderazgo en la actualidad desde la vertiente teórica

Desde el marco teórico se acentúa una idea de liderazgo bien clara que incita al reclamo de un líder comprometido con el cambio, con la búsqueda de nuevas formas de

organización y que apoya la transformación de la enseñanza y de la escuela. (Álvarez, 2013). Así como, de equipos directivos que sean vertebradores de la dinámica colegiada del centro, capaces de propiciar el trabajo en equipo de los docentes y el ejercicio de la autonomía pedagógica, organizativa y de gestión de los centros. Para ello, se necesita de un líder que reúna básicamente estas competencias:

- Voluntad para compartir el liderazgo. Se incide, especialmente, en un nuevo concepto de liderazgo que se inserte en la comunidad escolar como totalidad, lo que conlleva que se asuman por el personal de la escuela propósitos compartidos y se acepte comunitariamente la responsabilidad.
- Un líder que domine el arte de la comunicación, el trabajo en equipo, tenga conocimientos de inteligencia emocional, etc.
- Capacidad para implicar a los miembros de la organización en la política y estrategia de la misma.
- Agilidad para diagnosticar permanentemente los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización.
- Lectura inteligente de la realidad e intuición de perspectiva de futuro.
- De un liderazgo que esté en la escuela y no en la persona del director, ni en el equipo directivo.
- Liderazgo entendido como proceso de construcción y negociación de intenciones o propósitos que hayan que compartirse.

En definitiva, un liderazgo asentado en las bases de un modelo transformacional, distribuido, compartido, participativo y resonante. Es decir, de un liderazgo pedagógico que ha de lograr que el docente se convierta en un profesional reflexivo que analiza colaborativamente las prácticas escolares vinculadas a los contextos sociales y políticos de referencia. Un liderazgo que posibilite esclarecer los entresijos y tratar de mejorar aquellos aspectos del centro que interfieran negativamente en el camino hacia la calidad y hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes (Calatayud, 2016, 2015, 2009, 2008, 2008a).

Señas de identidad del liderazgo en la actualidad desde la vertiente práctica

En el punto anterior se han descrito de forma muy general algunos de los rasgos más importantes que desde el plano teórico diferentes autores describen sobre la figura del liderazgo. Pero, en realidad ¿qué es lo que opinan los futuros directivos de organizaciones educativas en proceso de formación, en relación con las características o rasgos que se le exigen al líder en la actualidad? Pregunta que nos va a ayudar a desvelar las señas de identidad del liderazgo que las organizaciones escolares solicitan en estos momentos para dar respuesta a las demandas educativas y sociales de la comunidad educativa.

Método

El objetivo general de este estudio es tratar de radiografiar las características o rasgos que hoy debe presentar el líder de las organizaciones educativas pero desde la mirada de los futuros directivos que están en proceso de formación.

Población

Han participado en este estudio 120 profesores y profesoras que aspiran a ser directivos y directivas de organizaciones educativas en España.

Instrumento

Se diseñó un cuestionario abierto para indagar los rasgos y características que ha de tener un líder para conseguir una organización encaminada hacia el éxito de los aprendizajes de los estudiantes. El cuestionario fue previamente validado por un grupo de expertos (inspección educativa, asesores de formación del profesorado y profesorado universitario de la Universidad de Valencia).

Resultados

Después de analizar las respuestas de la muestra participante en este estudio se agrupó (de forma muy resumida) los comentarios más relevantes a cerca de los rasgos que desvelan las señas de identidad del liderazgo en las organizaciones educativas, desde la mirada de los futuros directivos/as en formación.

Los participantes, destacaron como los rasgos más determinantes de un liderazgo eficaz, los siguientes:

- Alta inteligencia emocional.
- Con habilidades sociales.
- Buen motivador y comunicador.
- Conocedor del escenario y de los desafíos a los cuales se enfrentan las organizaciones.
- Capaz de orientar el cambio e innovación. No cambiar por cambiar sino cambiar para mejorar.
- Comprometido con la consecución de objetivos.
- Creador de trabajo colaborativo.
- Creador de un clima positivo que facilite la implicación del profesorado.
- Gestor de la energía flotante.
- Un liderazgo que acepta y crea que el cambio tiene que empezar por ellos mismos y que garantiza la transformación de la organización y el desarrollo de su gente.
- Debe compartir funciones y tener una formación específica.
- Debe aprender a liderar desde las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización y no desde la cúspide de la pirámide organizativa.
- Ha de facilitar el acercamiento entre la sociedad y la escuela.
- Generador de nuevos ambientes de aprendizaje.
- Espíritu democrático.

- Conocimiento del contexto educativo.
- Alta capacidad organizativa.
- Coherente con lo que dice y lo que hace.
- Capacidad para la resolución de conflictos y para aprender de ellos.
- Autocontrolarse y gestionar el estrés.
- Tener una mente abierta que tenga en cuenta la creatividad y la innovación como herramientas para progresar.
- Tener iniciativa, ser emprendedores.
- Estar comprometidos con la mejora.
- Capacidad para adaptarse a los cambios inesperados del entorno en el que se encuentra su organización.
- Capacidad de superación.
- Tener pasión por aquello que hacen.
- Capacidad de administrar el tiempo de manera eficiente.
- Tener una visión a largo plazo.
- Tener lo pies en el suelo.
- Ser honesto y justo.
- Saber sacar lo mejor de cada persona, no viendo lo que son, sino lo que pueden llegar a ser.
- Saber dialogar con la incertidumbre, enfrentándose a las situaciones de cambio y crisis.
- Se debe involucrar en la práctica docente para que conozca la realidad en las aulas,...

Discusión y conclusiones

Tras la confluencia realizada entre el plano teórico y práctico del liderazgo pedagógico cada vez más se evidencia éste como uno de los elementos más potentes con que cuentan actualmente las escuelas para garantizar procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad para todos los estudiantes. Como se ha podido observar tras los comentarios de los participantes en esta investigación cada vez se demanda más un liderazgo para el aprendizaje tanto del alumnado como del profesorado que trabaja en la organización. Un líder que tenga visión, pasión y comunicación. Un liderazgo que posibilite esclarecer los entresijos y tratar de mejorar aquellos aspectos del centro que interfieran negativamente en el camino hacia la calidad. Un liderazgo que desempeñe una función estratégica compartida y comprometida, en su dimensión transformacional y en su papel potenciador de la cultura de la organización, así como también, en su habilidad para manejar los sentimientos y emociones de si mismo y de los demás profesionales que

trabajan en su institución. Es decir, un liderazgo que favorezca el bienestar personal y social de todos los miembros y que en, especial, sea capaz de gestionar la energía flotante en su organización hacia el éxito y la calidad. Entendiéndose por éxito el que los estudiantes aprendan más y mejor.

Referencias

- Alvarez, M (octubre, 2013). Otra Alternativa, el liderazgo profesional. Ponencia presentada en el *VI Congreso internacional sobre dirección escolar*. Bilbao: Deusto.
- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid: Paidós.
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. En N. Glegg, (Coord.), *Handbook of Organization Studies*, (pp. 52-67). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Calatayud Salom, A. (2008a). El liderazgo educativo en un mundo globalizado: hacia nuevas visiones. En J. Gairin, y S. Antúnez, S. (Editores). *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Calatayud Salom, A. (2008b). *La escuela del futuro. Hacia nuevos escenarios*. Madrid: CCS.
- Calatayud Salom, A. (2009). *Entresijos de los centros escolares. Desvelarlos para mejorarlos*. Málaga: Aljibe.
- Calatayud Salom, A. (2015). El liderazgo emergente de los directores escolares en España. La voz del profesorado. *Revista Iberoamericana de Educación*, 69, 207-227.
- Calatayud Salom, A. (2016). Necesidad y exigencia de un cambio cultural en la dirección escolar. *Educarweb.com*, 340, 1-23.
- Conley, D. y Golman, P. (1994). Ten propositions for facilitative leadership. En J. Murphy y K. Louis (Eds.), *Reshaping the principalship: Insights from transformational reform efforts* (pp. 68-80). Los Ángeles, CA: Corwin Press.
- Goleman, D. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Llasa y Janes.
- Hunt, J. (1999). Transformational leadership's transformation of the field. An historical essay. *Leadership Quarterly*, 10, 129-144.